

Familienfreundlichkeit

Eine Frage der Kultur

Heute wollen sich Mitarbeitende nicht mehr zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen – sie wollen beides. Diese Entwicklung stellt neue Anforderungen an Arbeitgebende: Sie müssen familienfreundlicher werden. Was heisst das konkret?

Von Trix Angst und Daniel Huber

Vor einem Jahr waren sie im Kanton Aargau weit verbreitet: Werbeplakate und Aufkleber auf Autos, die für die Website *50pflegestellen.ch* warben. Die Website wurde vom Zentrum für Pflege und Betreuung Reusspark in Niederwil aufgeschaltet und verfolgte ein klares Ziel: die rasche Rekrutierung von 50 qualifizierten Mitarbeitenden, damit das neue Haus Rotonda mit 56 Pflegeplätzen und einem Tages- und Nachtaufenthaltszentrum im Herbst 2012 eröffnet werden konnte. Kein leichtes Unterfangen in einer Branche, die schon seit Jahren über Fachkräftemangel klagt. Wer sich durch die Website klickte, stiess dort auf Aussagen wie «flexible Arbeitszeiten», «sechs Wochen Ferien» oder «vielseitige Weiterbildungsangebote» – und mittendrin das Logo des Prädikats «Familie UND Beruf». Das Prädikat wird von der Fachstelle UND verliehen, dem führenden Kompetenzzentrum in der Schweiz für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit (siehe Kasten).

Teilzeit allein reicht nicht

Teilzeitarbeit ist meist das erste Stichwort, das man mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privateleben in Verbindung bringt. Teilzeitarbeit kann zur Balance von Erwerbs- und Familienarbeit beitragen. Sie ermöglicht es Mitarbeitenden, Einfluss auf ihr persönliches Zeitmanagement zu nehmen – unabhängig davon, ob jemand zusätzlich zur Erwerbsarbeit Kinder betreut, Angehörige pflegt, eine Weiterbildung macht, ein Ehrenamt ausübt oder ein zeitintensives Hobby betreibt. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privateleben ist allerdings mit Teilzeitstellen, Mutterschaftsurlaub und familienergänzender Kinderbetreuung allein nicht zu erreichen. Es braucht ein umfassenderes Verständnis von Familienfreundlichkeit. Die Fachstelle UND blickt deshalb in der Beratung von Firmen und Organisationen auf neun Handlungsfelder:

Handlungsfelder für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

- Arbeitszeit
- Arbeitsinhalt
- Organisationsstruktur und Rahmenbedingungen
- Zeitliche und örtliche Autonomie
- Betreuungsleistungen
- Personalrekrutierung
- Personalentwicklung
- Lohnpolitik
- Organisationskultur/Führung

Bestandsaufnahme des Ist-Zustands

Wenn ein Betrieb die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privateleben für seine Angestellten verbessern möchte, werden gemeinsam mit der Fachstelle UND sämtliche Handlungsfelder einzeln analysiert. Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welche Angebote bestehen?
- Welche Leistungen werden wie stark genutzt?
- Welche Probleme haben die Mitarbeitenden mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privateleben?

Ist der Ist-Zustand erhoben, werden im nächsten Schritt zusammen mit den Unternehmensverantwortlichen massgeschneiderte Massnahmen entwickelt, die sowohl dem Betrieb als auch den Mitarbeitenden Vorteile bringen. Standardlösungen gibt es nicht. Viele Massnahmen können ohne grossen finanziellen Aufwand umgesetzt werden. Klare Freistellungsregelungen im Krankheitsfall von Kindern oder Angehörigen beispielsweise sind für viele Mitarbeitende eine grosse Erleichterung. Gleiches gilt für die Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten. Es braucht bei Weitem nicht in jedem Fall eine betriebseigene



Teilzeit der Familie zuliebe: Immer mehr Männer wollen mehr Zeit für die Betreuung ihrer Kinder.



Prädikat «Familie UND Beruf»

Die Fachstelle UND ist das führende Kompetenzzentrum in der Schweiz für die Umsetzung der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit. Seit 20 Jahren berät sie KMU, Grossunternehmen, Verwaltungen, Institutionen und Verbände sowie Privatpersonen und Fachleute. Zum Angebot gehören Workshops, Seminare, Standortbestimmungen und Analysen in Betrieben sowie die Begleitung von Personalverantwortlichen, Führungskräften und Projektteams in der Umsetzung von Massnahmen. Seit 2008 verleiht sie das Prädikat «Familie UND Beruf» an Best-Practice-Betriebe.

In einem ersten Schritt prüft die Fachstelle UND jeweils die Anstellungs- und Arbeitsbedingungen auf ihre Familien- und Gleichstellungsfreundlichkeit. Dazu gehören das Studium von Organisationsdokumenten, Gespräche mit der Geschäfts- und Personalleitung sowie Gespräche mit Mitarbeitenden: Frauen und Männer aus allen Bereichen und Hierarchiestufen des Betriebs, mit unterschiedlichen Beschäftigungsgraden, mit und ohne Betreuungspflichten. Die so zusammengetragenen Fakten werden mit dem UND-Kriterienkatalog bewertet. Es wird ein Bericht verfasst, der Stärken und Herausforderungen der Organisation aufzeigt und eine Reihe von Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben für die Mitarbeitenden vorschlägt.

www.und-online.ch

sich deshalb bewusst sein, dass sie damit ein grösseres Veränderungsprojekt anstossen. Ohne ein deutliches Commitment der Geschäftsleitung zum Thema scheitert jedes Veränderungsprojekt. Konkret kann sich das in der Erarbeitung eines Leitbilds oder einer Strategie äussern, welche familienfreundliche Arbeitsbedingungen als Unternehmensziel und Wettbewerbsvorteil neben anderen definieren.

Das hat zum Beispiel die Samuel Werder AG getan. Das Familienunternehmen aus der Maschinenindustrie hat am Projekt «Familienfreundliche Unternehmen sind erfolgreicher» des Kantons Aargau teilgenommen. Dieses bot KMU die Möglichkeit, sich von der Fachstelle UND beraten und unterstützen zu lassen. Der Samuel Werder AG ging es unter anderem darum, ihre qualifizierten Mitarbeitenden längerfristig zu halten und Teilzeitarbeit auch den Männern vermehrt möglich zu machen. Es zeigte sich deutlich: Es waren einige Veränderungen auf der kulturellen Ebene notwendig. In männerdominierten Branchen – aber nicht nur dort – ist die Einstellung weitverbreitet, dass Teilzeit nur etwas für Frauen sei und dass Männer, die Teilzeit arbeiten, weniger einsetz- und karrierebereit seien als Vollzeit arbeitende.

Die Samuel Werder AG entschloss sich daher, in Workshops Grundsätze zur Chancengleichheit von Frauen und Männern, von Vollzeit- und Teilzeitarbeitstellten zu erarbeiten und sie ins Firmenleitbild zu integrieren. Diese Werte und die personalrechtlichen Bestimmungen werden neu im Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende besprochen, für das eine Gotte bzw. ein Götti zuständig ist. Die Leistungen und die Unterstützung bei Mutterschaft und bei Vaterschaft wurden verbessert, und im jährlichen Mitarbeitendengespräch fragen die Vorgesetzten neu nach der Zufriedenheit mit der Arbeitssituation und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben.

Teilzeit trotz Kaderstelle

Teilzeit für Frauen und Männer und Teilzeit auf Führungsstufe sind in den letzten Jahren für immer mehr Firmen ein Thema geworden. Viele Männer haben ausserberufliche Verpflichtungen und immer mehr von ihnen wollen sich auch der Betreuung von Kindern und Angehörigen widmen. Das Führen von Teilzeitmitarbeitenden und das Führen in Teilzeit bedingen allerdings, dass sowohl der Betrieb als auch die Vorgesetzten ihren Mitarbeitenden mehr Möglichkeiten

Kinderkrippe. Einkommensabhängige Beiträge an die Betreuungskosten können eine Alternative dazu sein. Und auch die Möglichkeit, dass sich Kinder und Angehörige von Mitarbeitenden im Personalrestaurant verpflegen können, ist eine einfache und wenig kostenintensive Massnahme.

Kultur ist der Schlüssel

Es ist eine Frage der Kultur, zu welchen Massnahmen sich ein Betrieb entscheidet. Und es ist eine Frage der Kultur, ob der Betrieb die festgelegten Massnahmen auch tatsächlich umsetzt. Die Organisationskultur ist ein wichtiger Schlüssel zur Familienfreundlichkeit. Sie ist jedoch etwas wenig Greifbares, weil sie sich nicht vorschreiben lässt, sondern sich erst im Zusammenspiel der einzelnen Personen entwickelt. Geschäftsleitungen, die ihren Betrieb familienfreundlicher gestalten wollen, sollten

10 Tipps für Arbeitgebende

Praktische Tipps für Betriebe und Institutionen, die ihre Personalpolitik familienfreundlicher gestalten wollen:

- Flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Jahresarbeitszeit, Gleitzeit) anbieten
- Die Selbstorganisation der Mitarbeitenden fördern (Arbeits- und Ferienplanung, Abtausch von Einsätzen)
- Neu zu besetzende Stellen auf ihre Teilzeiteignung prüfen und entsprechend ausschreiben
- Fortschrittliche Urlaubsregelungen für Eltern anbieten: überobligatorische Lösungen bei Mutterschaft und Vaterschaft
- Mit allen angehenden Müttern und Vätern ein Gespräch über die weitere berufliche und familiäre Zukunft führen
- Liste mit Angeboten für familienergänzende Kinderbetreuung (Krippen, Mittagstische, Tageseltern) im Einzugsgebiet der Mitarbeitenden führen und den Mitarbeitenden zugänglich machen
- Urlaub für Kinder- und Angehörigenpflege im Notfall klar regeln (bis 3 Tage pro Fall bezahlt)
- Das Engagement der Mitarbeitenden in der Familienarbeit durch Vorgesetzte und Geschäftsleitung positiv werten und Familienarbeit ins Firmenleitbild aufnehmen
- Ein jährliches Personalentwicklungsgespräch mit allen Mitarbeitenden führen, Qualifizierungsbedarf ermitteln und familienbedingte Unterbrüche in die Karriereunterbrüche einbeziehen; für Vorgesetzte den Punkt Chancengleichheit von Frauen und Männern als eigenständiges Thema aufgreifen und beurteilen
- Ein transparentes, geschlechtergerechtes Lohnsystem einführen, die individuellen Löhne regelmässig erheben und auf Lohngleichheit (nach Geschlecht und Vollzeit/Teilzeit) prüfen

Drei Fachexperten werden Thesen zu Workstyle, Workplace und Process erarbeiten und der Keynote Speaker und Bestseller-Autor Rolf Dobelli wird Ihre Sinne für Denkfallen und Irrwege schärfen. Durch das Office Symposium führt die Radiomoderatorin Ladina Spiess.

Prof. Theo Wehner ist seit 1997 ordentlicher Professor am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften (ZOA) der ETH Zürich.

Der Mensch im Mittelpunkt

Monika Lepel schloss 1987 das Innenarchitektur-Studium ab, und ist Mitinhaberin des Büro Lepel & Lepel Architektur, Innenarchitektur in Köln. Sie gewann diverse Preise, im 2011 den red dot design award und den Gestaltungspreis Gradmann-Stiftung.

Arbeitswelten, die begeistern

Gabrielle Keuerleber promovierte in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Basel. Sie ist Lead Campus Knowledge & Change Management.

Change-Management in der Praxis

OFFICE AKADEMIE

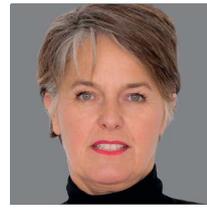
4. OFFICE SYMPOSIUM

WORKSTYLE – ARBEITEN VON ÜBERALL WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

CAMPUS DER FHNW IN BRUGG/WINDISCH
19.09.2013 | 13.00 - 19.00 UHR

TEILNAHMEGEBÜHR: CHF 150.–

Dr. Rolf Dobelli



Anmeldung unter:
<http://www.officeakademie.ch/symposium/>

Informationen zum Symposium unter:
www.officeakademie.ch

WEKA ZeugnisManager



Arbeitszeugnisse erstellen war noch nie so einfach!

Mit dem **ZeugnisManager** erstellen Sie im Handumdrehen aussagekräftige, professionelle und rechtskonforme Arbeitszeugnisse. Dank **über 250 vorformulierten Textbausteinen**, die Sie alle individuell anpassen können. Und dies in Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch.

**Erhältlich ab
CHF 398.–**



Ihre Vorteile

- Sie sparen wertvolle Arbeitszeit.
- Sie erstellen rechtssichere Zeugnisse auf höchstem Niveau.
- Sie erhalten individuelle, auf Ihre Unternehmung zugeschnittene Zeugnisse.
- Sie bezahlen nur, was Sie brauchen. Nach Anzahl generierter Zeugnisse.

Mehr Infos unter

044 434 88 34

www.zeugnismanager.ch





Eine einfache und günstige Massnahme für mehr Familienfreundlichkeit: Eltern können ihre Kinder in die Kantine mitbringen.

zur Selbstorganisation einräumen, deren Handlungsspielraum erweitern und ihnen auch mehr Vertrauen schenken. Die Vorgesetzten müssen das eigene Verhältnis zum Thema Kontrolle reflektieren und sich vom Bild der ständigen Verfügbarkeit von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz verabschieden. Viele Führungskräfte, die es gewohnt sind, ihre Mitarbeitenden fünf Tage pro Woche um sich zu haben, sind unsicher, wie sie Teilzeitarbeitende führen sollen. Das braucht eine breite Diskussion innerhalb von Teams, aber auch unter den Vorgesetzten eines Unternehmens.

Dieser Auseinandersetzung hat sich auch die Geschäftsleitung des Pflegezentrums Reusspark gestellt – zwangsläufig, denn die Pflegedienstleiterin hatte sich bereits bei ihrer Anstellung im 100-Prozent-Pensum vertraglich die Option zusichern lassen, dass sie später Teilzeit arbeiten könne. Als ihre Tochter zur Welt kam, reduzierte sie ihr Pensum auf 80 Prozent. Sie blieb sowohl Pflegedienstleiterin als auch Geschäftsleitungsmitglied. Geschäftsführer Thomas Peterhans gibt unumwunden zu, dass ihn dieser Schritt Mut gekostet habe. Aber er wollte die Kollegin unbedingt im Team behalten. Und er ist überzeugt, dass sich Arbeitgebende dem demografischen Wandel stellen müssen: «Die Zeiten sind vorbei, in denen Frauen zu Hause blieben, sobald sie Mütter sind.»

Kanton Bern sucht KMU

Der Kanton Bern hat 2010 ein Pilotprojekt «Vereinbarkeit» mit 20 Unternehmen durchgeführt. Nun werden KMU für die zweite Durchführung des Programms gesucht. Interessierte Berner Betriebe melden sich bei: Barbara Nyffeler, beco Berner Wirtschaft, 031 633 40 86.

Breites Angebot führt zum Prädikat

Der Reusspark prüft jede neu zu besetzende Stelle auf ihre Eignung für Teilzeit. So kommt es, dass auf der Website auch die Stelle einer stellvertretenden Stationsleitung mit Teilzeitoption ausgeschrieben ist. Pflegefachleute können sich für Pensen zwischen 50 und 100 Prozent bewerben und selbst Praktika in der Pflege sind mit flexiblem Beschäftigungsgrad möglich. Der Reusspark führt eine eigene Kindertagesstätte mit subventionierten Plätzen und seine Leistungen bei Elternschaft gehen über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Die Summe dieser Angebote hat dazu geführt, dass die Fachstelle UND den Reusspark im Mai 2012 mit dem Prädikat «Familie UND Beruf» als Best-Practice-Betrieb auszeichnen konnte.

Handlungsbedarf bestand jedoch weiterhin bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden und in der Kommunika-

tion der familienfreundlichen Arbeitsbedingungen nach innen und aussen – in diesen Bereichen hatte das Pflegezentrum sein Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft. So entstand in Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur die Idee für die aussergewöhnliche Personalsuchaktion mit Autowerbung, Plakaten und der Website 50pflegestellen.ch. Die Aktion war äusserst erfolgreich: Es gingen überdurchschnittlich viele qualifizierte Bewerbungen ein, die 50 Stellen waren schnell besetzt. Für Aufsehen sorgte die Aktion auch bei den Verantwortlichen von anderen Pflegezentren: Der Reusspark in Niederwil hatte mit seiner Aktion den Wettbewerb um Fachkräfte auf eine neue Ebene gehoben.

Autorin und Autor



Trix Angst, Arbeits- und Organisationspsychologin FH, arbeitet als Beraterin bei der Fachstelle UND.



Daniel Huber, lic. phil., Ethnologe, ist Geschäftsführer der Fachstelle UND.